

**RELEVÉ DES DÉLIBÉRATIONS  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DU 21 OCTOBRE 2024**

**Objet : Contrat d'objectifs, de moyens et de performances 2024-2026 (COMP)**

Le conseil d'administration de l'Université Paris Nanterre,

- Vu le code de l'éducation, et notamment ses articles L.712-3 ;
- Vu les statuts de l'Université Paris Nanterre et notamment l'article 11 ;
- Vu le règlement intérieur des conseils centraux adopté par le conseil d'administration du 24 janvier 2022 ;
- Vu le COMP 2024-2026 présenté en séance.

Considérant qu'il revient au conseil d'administration d'approuver le COMP 2024-2026.

Après en avoir délibéré :

**Article 1 :** Le conseil d'administration approuve à la majorité des suffrages, valablement exprimés par ses membres, présents ou représentés, le COMP 2024-2026.

Nombre de membres en exercice : 36

Pour : 20

Contre : 13

Abstentions : 2

Visa de la Présidente de l'Université Paris Nanterre



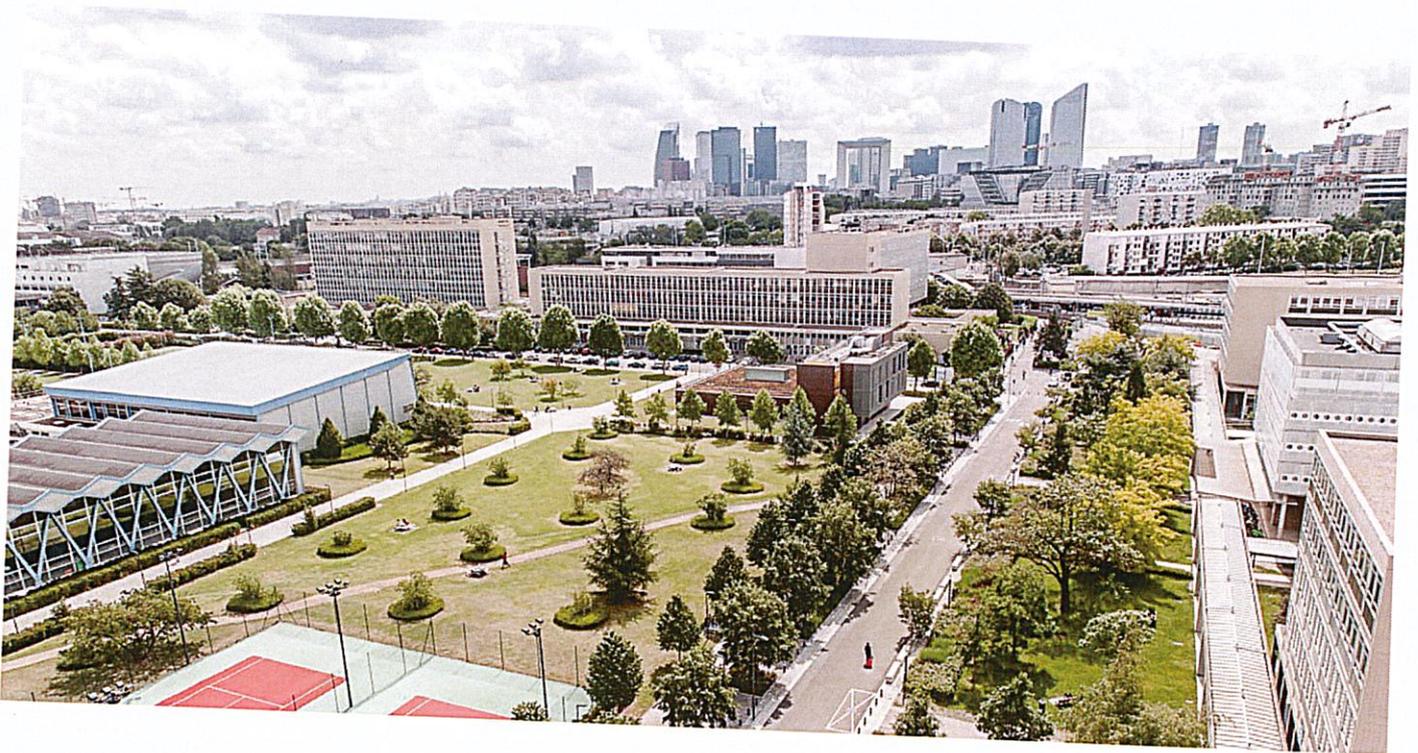


**MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Université  
Paris Nanterre**

**Contrat d'objectifs, de moyens et de performance  
2024 – 2026**







# Université Paris Nanterre

## Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024-2026

Entre

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, représenté par

**Monsieur Patrick HETZEL**, Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

et d'une part

L'université Paris Nanterre, représentée par

**Madame Caroline ROLLAND-DIAMOND**, présidente de l'université Paris Nanterre

d'autre part

### **Article 1 : Objet du contrat**

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et l'Université Paris Nanterre pour une durée de trois ans.

Il a pour objet la contractualisation de la stratégie de l'établissement sur quatre politiques publiques ministérielles prioritaires (pilotage et transformation de l'offre de formation, transition écologique et développement soutenable, recherche et innovation, bien-être et réussite des étudiants), ainsi que sur l'amélioration du pilotage de l'établissement et l'affirmation de sa signature.

Ces six objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance.

### **Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement**

Le montant programmé pour le COMP est de 4 408 000 € pour la période 2024-2026. Les versements s'effectueront ainsi :

- Une avance de 50% en 2024 ;
- Un complément de 30% en 2025 ;
- Un solde de 20% en 2026.

Le versement des crédits est conditionné à la réalisation des actions prévues et à l'atteinte des cibles associées, selon la clé de répartition indiquée à l'article 4.

En cas d'atteinte partielle d'une cible, le montant des crédits effectivement versés au titre de l'objectif sera ajusté au prorata du niveau de réalisation effective de la cible.

Cela se traduira par un ajustement du solde ou par un abattement sur le premier versement du COMP suivant.

### **Article 3 : Modalités de suivi**

Un dialogue annuel permettra de partager l'avancement des actions et, le cas échéant, d'ajuster les ambitions et les financements du COMP au cours de la période.

A la fin de la période, un bilan précis sera réalisé sur l'ensemble du COMP et sur chacune des actions. Il sera partagé entre l'Etat et l'établissement et servira de base au calcul du solde du COMP.

### **Article 4 : Plan d'action détaillé**

	Indicateurs / Jalons	Valeur initiale	cible 2026	Part du financement conditionnée à l'atteinte de l'objectif
<b>Pilotage de l'offre de formation</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformer l'offre de formation pour augmenter la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants (cible d'étudiants impactés par la transformation : 4 000)</li> <li>Aider au montage et au déploiement d'enseignement transversaux</li> <li>Créer un DU pluridisciplinaire "Transition écologique".</li> <li>Promouvoir la création des modules à distance et hybrides</li> <li>Equiper les salles pour l'enseignement hybride</li> <li>Améliorer l'enseignement de renforcement en L1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de formations transformées parmi les moins performantes</li> <li>Taux de réussite aux enseignements transversaux IA et Culture de la donnée</li> <li>Taux de satisfaction pour le DU Transition écologique/ 2024-2025</li> <li>Taux de réussite d'étudiants inscrits à un concours (fonction publique et des professions réglementées)</li> <li>Nombre par année d'étudiants inscrits à la préparation aux agrégations de philosophie et SES et ayant passé le concours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NP</li> <li>NP</li> <li>NP</li> <li>NP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17</li> <li>60%</li> <li>&gt;50%</li> <li>35%</li> <li>200</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25%</li> </ul>
<b>Recherche et Innovation</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider la nouvelle structure du pôle Valorisation Partenariats Innovation au sein de la Direction de la Recherche, en lien avec UNISSON</li> <li>Renforcer les capacités de l'établissement à répondre aux appels à projets nationaux et européens</li> <li>Soutien la diversité de la recherche pour déployer des projets pluridisciplinaires d'excellence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets ANR</li> <li>Nombre de partenariats de recherche</li> <li>Nombre de projets ERC déposés/retenus en tant que Host Institution (données cumulées sur 3 ans)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7</li> <li>223</li> <li>1/0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12</li> <li>270</li> <li>4/1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27%</li> </ul>
<b>Transition écologique et développement soutenable</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Former les personnels aux enjeux TEDS</li> <li>Etablir le bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) de l'établissement dans le cadre de son schéma directeur DD&amp;RSE</li> <li>Réduire la consommation énergétique de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de formation des personnels aux enjeux TEDS</li> <li>Réduction des émissions de gaz à effet de serre (par rapport au BEGES 2024)</li> <li>Réduction de la consommation énergétique des bâtiments (par rapport à 2023)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NP</li> <li>NP</li> <li>NP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> <li>-20%</li> <li>-10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18%</li> </ul>
<b>Bien-être et réussite des étudiants</b>				
Déployer le projet UNISSON sur l'ensemble de la vie étudiante				
<b>Gestion et pilotage</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir une meilleure compréhension des consommations de ressources et de leurs rythmes, freins, marges générées</li> <li>Inscrire les domaines professionnels dans une démarche de schéma directeur</li> <li>Instaurer un lieu non décisionnaire d'évocation des choix envisagés par l'établissement, lieu de parole entendue qui nourrira de ses points de vigilance les comités usuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de schémas directeurs mis en œuvre</li> <li>Accroissement des ressources propres de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>22,22 M€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>+ 12%, soit 24,88 M€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17%</li> </ul>
<b>Stratégie propre à l'établissement</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer la signature "innovation sociale" de l'établissement en équipant de nouvelles salles (EAD et Coil) et en améliorant la connectivité de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction des étudiants et des personnels sur les lieux innovants de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13%</li> </ul>

## « Signature de l'établissement »

La démarche COMP de l'université Paris Nanterre se fonde sur une signature forte de l'établissement, l'innovation sociale. Celle-ci est entendue dans une acception large de capacité à répondre à des questions sociétales et sociales, dans tous les domaines d'activité. Ceci suppose : mobilisation de toutes les compétences des disciplines académiques au service de la compréhension du monde et des sociétés humaines, partenariats forts avec les acteurs non-académiques et académiques à toutes les échelles, interdisciplinarité et engagement de la communauté universitaire. La cartographie et l'analyse des recherches et des formations menées au sein de l'établissement nous confirment la place centrale tenue par les différentes formes d'innovation sociale, tout en démontrant que ceci recoupe clairement la thématique générale des inégalités, dans toutes leurs dimensions, et de l'équité : c'est le champ sur lequel notre établissement veut être moteur aux échelles nationales et internationale.

Cette signature est aussi au cœur de notre projet France 2030, UNISSON, et nous inscrit dans une ligne cohérente avec notre contrat de site, les recommandations de la dernière évaluation du HCERES (2019), des DSG 2020, 2021 et 2022, le DSP 2023, les réponses aux AAP portées depuis 2020, le travail d'analyse mené sur l'établissement en 2022 accompagné par des expertises externes (FU et IGESR) en coordination avec le rectorat de région académique. C'est aussi depuis sa création que l'Université Paris Nanterre a défendu l'innovation, en recherche et en pédagogie, et a tenu à jouer un rôle social : de promotion sociale de ses étudiantes et étudiants et de regard critique, au sens noble du terme, sur la société et ses évolutions. Par cette signature innovation sociale, nous revendiquons un héritage tout en faisant le choix clair d'une ligne directrice distinctive. Cette ligne est porteuse de potentialités majeures, ce dans chacune des rubriques qui suivent dans le présent document, chaque action proposée étant reliée aux autres. Elle n'est exclusive d'aucune des disciplines présentes au sein de l'établissement, d'aucun sujet ou méthode de recherche, d'aucune formation ou format pédagogique. Ceci a des implications fortes en recherche et en formation (objectifs 1 et 2) mais va au-delà. Il s'agit aussi de faire des étudiantes et des étudiants des acteurs de l'innovation sociale pour les préparer à l'avenir (objectif 3), au sein d'un établissement qui s'engage dans la voie du développement soutenable (objectif 4). L'innovation sociale, c'est aussi, aujourd'hui, proposer des modes gouvernance, de pilotage, de travail et d'étude originaux et nouveaux à la communauté académique (objectifs 5 et 6) et appuyer la manière dont sont pensées la politique partenariale et la stratégie à l'international de l'établissement. C'est à proprement parler la définition d'une relation à l'ensemble des acteurs du territoire et de la société qui est proposée, fondée sur la conviction de l'importance majeure de faire reconnaître la place de l'université en général, de notre université en particulier, « dans » et non « à côté » de la société. C'est bien notre troisième mission, elle vient enrichir notre force en recherche et en formation.

Pour engager l'établissement dans cette stratégie, beaucoup a été fait depuis 2020 et est à poursuivre :

- Développement de la Cellule d'appui au pilotage et à la décision stratégique et opérationnelle. Professionnalisation des procédures et de l'organisation administrative par l'équipe DGS recomposée, qui permet de déployer un nouveau mode de coordination des services et une vision des transformations en termes de projets stratégiques.
- Lancement des chantiers de schémas directeurs : SPSI, schéma directeur de la vie étudiante, actualisation du schéma directeur du numérique, Plan de responsabilité sociétale et environnementale.
- Augmentation conséquente de nos ressources propres en recherche et en formation (notamment grâce au développement du CFA de l'université).
- Tournant pris dans la relation aux appels à projets : obtention du label SAPS, projet UNISSON, projet ASDESR Accélération ; Atelier de la Donnée ; travail de préparation engagé en vue de l'appel à manifestation d'intérêt « SHS ».
- Repositionnement à l'échelle de l'Île de France, en lien avec l'appartenance au Campus Condorcet et avec la transformation de la ComUe UPL en convention de coordination territoriale.
- Reconstitution de l'ensemble de notre réseau de partenaires territoriaux pour une inscription de l'université dans son écosystème, avec une orientation d'une part vers l'ESS, d'autre part vers le service public avec le projet d'accueil d'un Institut régional d'administration (le premier IRA en Île-de-France).
- Consolidation à l'international par le renouvellement et l'extension de l'Université européenne EDUC.

Rappelons enfin ici le contexte reconnu de sous-dotation de l'établissement sur deux aspects principaux : masse salariale et plafond d'emploi (sous-encadrement) ; immobilier (fonctionnement et rénovation du patrimoine). Ce contexte spécifique doit être rappelé et pris en compte. Le COMP doit en effet dire comment l'établissement se projette dans une trajectoire pluriannuelle raisonnée sur ces deux grands sujets, de manière à poser les bases d'une dynamique sur le long terme.

## Politiques ministérielles

### Métiers d'avenir – Métiers en tension

**Objectif 1 : Renforcer les savoirs fondamentaux et les préparations aux concours, former aux enjeux de l'IA et de la transition écologique en amont d'une offre de formation repensée**

L'offre de formation de l'établissement, en cohérence avec sa signature, a deux objectifs fondamentaux : permettre à tous les publics (étudiants en formation initiale, en formation continue, en reprise d'étude) d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires à la réalisation de leurs projets de vie et d'insertion professionnelle dans un environnement en transition écologique, numérique et sociale ; favoriser la promotion sociale des étudiants dans toute leur diversité (origine sociale, géographique, scolaire, de parcours et d'aspirations). La poursuite de ces objectifs, depuis 2020, se décline en trois axes :

1) **Une offre de formation diversifiée se déployant sur les 4 grands domaines disciplinaires combinant des formations mono-disciplinaires et pluridisciplinaires originales** (déployées lors du LMD4 sous la forme de DL, de doubles diplômes ou de parcours pluridisciplinaires). La structuration des maquettes est harmonisée, avec une place accordée à un socle de compétences transversales, notamment linguistiques, méthodologiques et de préprofessionnalisation. Dans l'offre à venir, une attention particulière sera portée à la complémentarité des approches mono et pluridisciplinaires en master, y compris entre grands domaines, afin de s'adapter aux besoins futurs du monde professionnel.

2) **Un fort accent sur la professionnalisation des formations** par la mise en place d'enseignements de licence dédiés et par le développement de l'apprentissage (plus de 40 nouveaux parcours de Master 1, de Master 2 et de Licence Professionnelle ont été ouverts entre 2020 et 2023). Cette orientation a vocation à être poursuivie grâce à la consolidation du CFA interne et la mise en œuvre des projets France 2030 UNISSON et Accélération. Parmi les secteurs d'activité en tension visés par les formations de l'établissement, **la fonction publique** occupe une place prioritaire : l'enjeu est de positionner clairement l'Université Paris Nanterre pour répondre aux difficultés de recrutement dans ce domaine et renforcer l'attractivité des métiers de la fonction publique en général. Le projet d'accueil d'un IRA illustre l'importance de cette mission de service public pour l'établissement, de même que le renforcement des préparations aux métiers de l'enseignement du premier degré comme pour la préparation aux concours du second degré.

3) **Un renforcement majeur du pilotage de la formation et de son suivi**, indispensable pour atteindre des objectifs de réussite et d'insertion professionnelle. Structurellement, la création de la CAP et le renforcement de l'OVE permettent de disposer aujourd'hui d'indicateurs fiables à échelle fine et de mener des enquêtes de grande ampleur, afin de mieux connaître les besoins et trajectoires de nos étudiants et diplômés.

L'établissement est dans la phase de préparation de sa future offre de formation qui sera mise en œuvre à la rentrée 2026. En concordance avec le calendrier vague E du HCERES, l'année 2023-2024 est consacrée à l'élaboration du bilan de l'offre de formation implémentée à partir de 2020. L'établissement est désormais en capacité de produire des données fiables aussi bien sur la réussite et l'insertion professionnelle de ses étudiants que sur le coût et le taux de pression sur les E et EC titulaires de son offre de formation. Un bilan multidimensionnel partagé et basé sur un ensemble d'indicateurs de performance (attractivité, insertion professionnelle, réussite) et de soutenabilité (coûts, taux de pression sur les personnels titulaires) de l'offre de formation de la période 2020-2024 pourra donc être réalisé et servir de base de travail pour la définition, avec les composantes, de la future offre de formation. Un indicateur sur l'évolution à venir de l'offre de formation ne peut donc être défini dès cette première année du COMP, il pourra être intégré pour l'année 3.

Les actions suivantes que nous proposons dans le cadre du COMP, en amont de la réalisation du bilan global de notre offre de formation, s'inscrivent bien dans la poursuite des objectifs fixés par l'établissement définissant l'innovation sociale en formation : la réussite dans toutes ses dimensions (académique, de projets de vie et d'insertion) pour tous les publics et la promotion sociale. Ces actions visent à :

(a) permettre aux étudiants de Licence de toute discipline d'acquérir assez tôt dans leur cursus un socle commun de connaissances et de compétences « d'avenir » pour les aider dans la construction de leurs projets de formation et de vie professionnelle future : création de deux enseignements (EC) transversaux : « *Transition écologique* » en L1 et « *IA et culture de la donnée : comprendre et utiliser* » en L3 ;

(b) faire bénéficier les étudiants de Licence 1 d'un enseignement de renforcement dans une discipline fondamentale dans leur cursus (français ou mathématiques) pour harmoniser les acquis entre étudiants de parcours scolaires différents et améliorer ainsi les taux de réussite en L1 : création d'enseignements facultatifs de soutien ;

(c) renforcer les formations aux métiers de la fonction publique et des professions réglementées en : créant des enseignements facultatifs de soutien en L pour la préparation aux métiers de l'enseignement ; permettant à des publics (étudiants en FI ou en FC) éloignés géographiquement d'accéder à des préparations de qualité d'une part aux concours d'accès aux métiers de l'enseignement et d'autre part à l'examen du CRFPA grâce à l'hybridation des préparations à l'agrégation (SES et philosophie) et à l'examen du CRFPA ; poursuivre le travail sur le projet d'installation d'un IRA en lien avec l'Université Paris Nanterre ;

(d) enrichir l'offre de formation de l'établissement à la transition écologique à destination des salariés du secteur public et privé afin de répondre aux besoins de formation du territoire des Hauts-de-Seine identifiés grâce à nos partenariats (CCI 92, Préfecture, Pôle Emploi, CMA, etc.) : création d'un DU pluridisciplinaire *Transition écologique*.

La demande de financement dans le cadre du COMP vise à la mise en œuvre de ces actions :

- appui RH temporaire (1 ingénieur pédagogique, 1 agent administratif contractuel, 1 maître de conférences associé-MAST) pour aider au montage et au déploiement des EC transversaux et du DU (200 000 euros/an) : actions (a) et (d) ;
- heures de décharge pour les EC impliqués dans les créations des modules à distance et hybrides (50 000 euros/an) : actions (a) et (c) ;
- heures d'enseignement de renforcement en L1 (50 000 euros/an) : action (b) ;
- financement spécifique de démarrage du DU Transition écologique (30 000 euros, année 2024) pour le montage du dossier d'habilitation et les heures d'enseignement qui ne pourraient pas être couverts par les frais d'inscription. Le DU pourra s'autofinancer à partir de 2025 : action (d) ;
- salles équipées/podcastées (4 salles pour hybride synchrone) (180 000 euros) : actions (a) et (c).

**Identification des filières où l'insertion dans l'emploi et/ou la réussite étudiante n'est, aujourd'hui, pas satisfaisante, afin de moduler les capacités d'accueil, en identifiant les causes de l'échec et les moyens permettant de le limiter**

Les taux de réussite en Licence sont en augmentation en 2023 par rapport à 2021, mais restent à améliorer (55% en L1 en considérant l'ensemble des inscrits, et 80% lorsque ne sont considérés que les étudiants présents aux évaluations). Les difficultés rencontrées par des étudiants sont principalement liées à des incohérences d'orientation, et aussi à des acquis insuffisants dans les disciplines fondamentales, surtout en mathématiques et en français. Le dispositif de directions d'études, de plus en plus investies dans leur mission, coordonné par un chargé de mission, ainsi que les actions de plus en plus efficaces et adaptées du SUIO visent à amplifier les réorientations bien pensées et réussies. Par ailleurs, le tutorat disciplinaire, massivement déployé, ne s'étant pas avéré suffisant comme dispositif d'accompagnement, des enseignements de remise à niveau apparaissent nécessaires notamment pour les étudiants en L1, ce qui justifie une de nos demandes dans le cadre du COMP.

Les taux de réussite des étudiants en Master sont satisfaisants pour l'ensemble des parcours (77% au niveau de l'établissement en considérant l'ensemble des inscrits, et 97% lorsque ne sont considérés que les étudiants présents aux évaluations). L'établissement travaille à les améliorer encore davantage après avoir identifié la cause principale d'échec qui est la difficulté rencontrée dans la recherche de stage par certains publics, essentiellement les étudiants internationaux. Le développement massif de l'apprentissage engagé par l'établissement est le principal remède face à cette source d'échec, l'autre étant le renforcement des liens avec les entreprises du territoire et celui du réseau d'alumni prévus dans le cadre du projet UNISSON.

En matière de taux d'insertion des diplômés de Master, les résultats de l'établissement sont globalement satisfaisants, avec des taux d'insertion à 18 mois pour les diplômés de 2019 et 2020 supérieurs à la moyenne nationale (telle que diffusée sur la plateforme Open data du MESRI) pour tous les domaines disciplinaires. Les taux d'insertion sont en particulier très élevés pour les masters orientés vers les métiers de la transition écologique (droit, géographie et économie), de la transition numérique (droit, informatique, data science), de l'enseignement (formations MEEF) et du comportement (psychologie, économie)<sup>1</sup> et atteignent 100% à 18 mois pour certains. Les taux d'insertion pour certaines formations sont à considérer au regard de leurs débouchés prioritaires vers une poursuite d'études en doctorat ou vers une formation donnant accès à une profession réglementée (notaire ou actuaire par exemple). Les actions prévues avec les partenaires territoriaux et le réseau des alumni dans le cadre du projet UNISSON permettront de renforcer les résultats de l'établissement en la matière.

<sup>1</sup> Il est important d'expliquer l'absence de données significatives pour certaines formations, liée au nombre important de diplômés de l'université (en moyenne 50% au sein de l'établissement) qui ne rentrent pas dans le périmètre de l'enquête ministérielle.

### Liste des Formations

#### A – transformées

Licence 1 (ensemble des parcours) : introduction d'un EC transversal « Transition écologique » partiellement à distance.

Licence 1 (parcours choisis) : introduction d'enseignements de renforcement en français ou en mathématiques.

Licence 3 (ensemble des parcours) : introduction d'un EC transversal « IA et culture de la donnée : comprendre et utiliser » partiellement à distance.

Préparation à l'agrégation de philosophie : passage du format présentiel en format hybride.

Préparation à l'examen du CRFPA : passage du format présentiel en format hybride.

#### B – créées

DU Transition écologique.

Préparation à l'agrégation de SES, mise en place en format hybride.

#### C – supprimées

Comme évoqué en introduction, le calendrier de la vague E d'évaluation HCERES et le processus de préparation d'une nouvelle offre pour la rentrée 2026 retardent la réponse sur ce point.

Comme spécifié plus haut, un indicateur sur l'évolution globale de l'offre de formation ne pourra être fourni que pour la troisième année du COMP.

### Nombre d'étudiants qui seront accueillis en régime permanent dans de nouvelles filières

Licence 1 : Enseignement transversal « Transition écologique » : 7000 étudiants (ensemble des L1).

Licence 3 : Enseignement transversal « IA et culture de la donnée » : déploiement progressif, 4000 étudiants.

Préparation de l'agrégation de philosophie en format hybride : 150 étudiants.

Préparation de l'agrégation d'histoire en format hybride : 50 étudiants.

Préparation à l'examen du CRFPA en format hybride : 100 étudiants.

DU Transition écologique : 35 étudiants.

### Articulation avec l'AMI CMA

Les projets de formation formulés en lien avec l'Intelligence artificielle et la Cybersécurité dans le cadre du COMP (« Données et IA »), mais aussi du DSP 2023 (DU Intelligence Artificielle et DU Cybersécurité), s'appuient sur les conclusions de l'étude réalisée en 2022 dans le cadre du projet AMI-CMA, volet Diagnostic « Cybersécurité & Intelligence Artificielle-92 » porté par la CCI 92 auquel UPN a participé en tant que seule université partenaire.

### Engagement de transformation des formations avec un objectif d'amélioration de la performance

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'établissement s'engage à transformer une partie de son offre en vue d'en améliorer encore davantage la réussite, la poursuite d'étude et l'insertion professionnelle. La liste suivante de formations à transformer a été contruite notamment sur la base de l'outil Quadrant :

- LG LLCER
- LG Philosophie
- LG Lettres
- LG Sciences de l'éducation
- LG Sciences sociales
- LP Assurance, Banque, Finance : Chargé de Clientèle
- LP Métiers de l'immobilier : gestion et développement de patrimoine immobilier
- LP Intervention sociale : développement social et médiation par le sport
- LP Métiers Industrie : Gestion production industrielle
- LP Métiers de l'énergétique, de l'environnement et du génie climatique
- M Anthropologie
- M Archéologie, Sciences de l'Archéologie
- M Droit de l'économie
- M Entrepreneuriat et management de projets
- M Patrimoine et Musées
- M Sociologie
- M Traitement automatique des langues.

La politique de *Recherche-Innovation et d'inscription de la science dans la société* de l'Université Paris Nanterre, en lien avec notre signature *Innovation sociale*, fait l'objet d'échanges avec l'ensemble des directions d'unités de recherche, parmi elles les directions des 13 UMR dont l'Université Paris Nanterre est co-tutelle, ainsi qu'avec le CNRS. Les thématiques de recherche identifiées (en articulation avec les objectifs de développement onusiens) permettent de préciser les lignes de force transversales en recherche. Elles concernent, centralement, les questions d'inégalités et d'équité, ainsi que l'ensemble des problématiques relatives aux enfances et aux jeunesses, soulevées par les transitions sociétales contemporaines. L'établissement est ainsi en position de clarifier son positionnement et de s'appuyer sur cette base solide pour préparer sa réponse à l'AMI SHS en partenariat avec le CNRS. Notre politique de recherche a en effet été consolidée à partir d'un état des lieux au plus près de la réalité des unités de recherche : (1) cartographie des thématiques de recherche, (2) analyse du type d'appui existant et de sa répartition (personnel, moyens alloués), (3) identification des nouvelles pratiques et des besoins nouveaux d'appui de la recherche. Ainsi, nous avons pu structurer une stratégie d'action centrée sur l'amélioration des dispositifs existants et l'ouverture de nouveaux chantiers. Pour cela, nous avons utilisé tous les moyens à notre disposition (réorganisation de services, créations d'emploi, recherche de financements par AAP, utilisation du préciput ANR). Plusieurs axes directeurs ont été dégagés dont certains servent à structurer notre demande de financement dans le cadre du COMP.

1 – En lien direct avec le projet UNISSON, nous sommes très attentifs à la consolidation de la nouvelle structuration du pôle *Valorisation Partenariats Innovation*, au sein de la Direction de la Recherche, structuré en trois secteurs : (1) ingénierie de projet, (2) valorisation et accompagnement des activités de recherche, (3) chargés de projets transversaux : science ouverte, SAPS, pôle recherche - alliance EDUC. Ce pôle apportera un appui à la fois au fonctionnement courant des unités de recherche et en vue de réponses à appels à projets. Une attention spécifique sera portée à l'incubation de projets de type ERC (pour rappel : 2 dépôts en 2020, 1 en 2022, 1 prévu en 2024).

Le financement d'un emploi contractuel, dédié aux suivis des projets financés, ayant été obtenu dans le cadre du DSP pour une année (en 2023), nous demandons sa prolongation dans le cadre du COMP. Il complètera les postes contractuels obtenus récemment dans le cadre de réponses à AAP (UNISSON-France 2030, alliance EDUC, label SAPS, label Atelier de la donnée — ADN).

2 – Le renforcement de notre capacité à répondre aux appels à projets nationaux et européens grâce à la création d'un AAP interne de préfiguration est devenu indispensable. Cet appel, lancé en 2025, sera à double visée : un appel ciblé sur thématique permettant de conforter la signature de l'établissement en recherche ; un appel « blanc » visant à faire émerger des thématiques d'avenir.

Jusqu'à présent, les chercheurs de notre université pouvaient répondre à l'appel à projets de la COMUE UPL, et désormais à l'appel à projets dans le cadre de l'alliance territoriale Paris Lumière Alliance, qui permet de développer des collaborations avec l'université Paris 8 et les membres associés. L'AAP interne UPN permettra d'augmenter les possibilités de financement des projets avec d'autres partenaires, ce en complémentarité aussi avec les appels spécifiques de la MSH Mondes dont l'extension du périmètre scientifique est désormais réalisée. La création de cet appel interne est une étape indispensable à notre dispositif pour développer un espace-temps de préfiguration de projets (et d'identification de ceux destinés à être déposés en réponse à des AAP européens).

3 - Le soutien de la diversité de la recherche est essentiel pour permettre le déploiement de projets pluridisciplinaires d'excellence. Ceci suppose la mise à disposition des équipes de recherche d'outils mutualisés, performants et innovants. Nous avons vu l'impact du financement DSG sur la montée en puissance des plateformes de recherche du campus (recherches expérimentales et qualitatives en psychologie, science de l'éducation, staps, sciences du langage, économie) et notre capacité de pérennisation (création d'un poste d'ingénieur d'études en 2024 et obtention du financement SESAME IDF du projet Mobikid (500k)). Nous orientons maintenant notre attention sur (1) la possibilité d'acheter, de façon mutualisée, des abonnements à des bases de données et des logiciels indispensables pour de nombreuses unités de recherche, (2) l'appui à la constitution des référentiels de recherche (plateformes des UMR

d'archéologie et d'anthropologie) et (3) l'accompagnement des chercheurs à l'utilisation d'une base de sondage mutualisée (expérimentation PORDIS initiée dans le cadre du financement DSG2 / <https://basp.parisnanterre.fr/>).

4 - Enfin, dans la ligne directe de la signature *Innovation sociale*, la labellisation SAPS est financée jusqu'à fin 2024. Elle permet la cartographie des activités de recherche, la mise en place d'un AAP SAPS annuel, le développement d'activités adressées à différents publics (grand public, publics scolaires, publics éloignés de la science / diffusion, médiation scientifique, organisation d'un programme annuel d'événements...), le déploiement des activités de la chaire de la fondation UPN *Science avec la société pour le monde démocratique de demain*, ainsi que de nombreuses formations pour les enseignants-chercheurs, chercheurs, doctorants et étudiants. Nous avons besoin de pérenniser les actions SAPS en prolongeant le financement initial à l'identique à partir de 2025. Les actions SAPS sont aussi en lien direct avec le dispositif d'ensemble visant à renforcer la capacité de l'établissement à déposer des projets européens puisque ceux-ci intègrent désormais systématiquement cette dimension.

Le projet d'inscription dans la société dépasse cependant le périmètre du label SAPS UPN Sciences in Cité. En effet, les collaborations avec les partenaires territoriaux, initiées notamment grâce à l'obtention de ce label, nous engagent dans la structuration d'une politique *Recherche Innovation* plus ambitieuse, ajustée aux réalités de notre établissement, pour développer des chaînes d'interface facilitant les collaborations entre chercheurs et partenaires non académiques, avec une attention toute particulière accordée au modèle des Pôles Universitaires d'Innovation.

## Politiques ministérielles

### Transition écologique et développement soutenable - TEDS

#### Objectif 3 : Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre de l'établissement

Les efforts récents de l'établissement dans ce domaine ont été majeurs et s'inscrivent dans le Plan de sobriété énergétique voté en décembre 2022 dont un des objectifs majeurs est la réduction de la consommation énergétique associée à la baisse de la part des énergies fossiles dans la consommation énergétique et à la réduction des gaz à effets de serre (GES). Nombre d'actions ont été mises en œuvre, dont principalement :

- la rénovation énergétique complète du centre sportif avec recours à la géothermie (CPER, Plan de relance et fonds de roulement de l'établissement) ;
- le renforcement des capacités de gouvernance et le recrutement d'une DGSA « Aménagement du campus et transition écologique » ;
- la mise en œuvre des mesures décidées dans le cadre du Plan de sobriété énergétique : sensibilisation aux éco-gestes ; formations du personnel ; plan réduction des déchets ; calorifugeage, relamping en led, installation de compteurs électriques par bâtiment, étude sur le raccordement au chauffage urbain.

#### **Pour amplifier cette politique, 4 volets sont en cours :**

- SPSI, avec un objectif de finalisation en 2024, grâce aux moyens obtenus dans le cadre du DSP 2023 ;
- élaboration du schéma directeur SD-DD&RSE pour fin 2024 ;
- préparation, pour début 2024, du dossier en vue de la demande de renouvellement du label DD&RS ;
- préparation, pour la rentrée 2024, d'un enseignement transversal de L1 sur le sujet de la transition écologique.

#### **Les moyens demandés dans le cadre du COMP :**

- Pour une campagne de formation de l'ensemble des personnels, en ciblant une démarche inter-métiers et inter-services selon un programme triennal proposant des formations de sensibilisation (type Fresque du Climat), des formations sur les impacts des activités et usages ainsi que des formations « métiers » professionnalisantes (gestion des déchets, espaces verts, GTB ...). Cette action de formation des personnels est le pendant de celle à destination des étudiantes et étudiants présentée dans l'objectif « métiers d'avenir » qui vise à former l'ensemble des étudiants de premier cycle à la TEDS.
- Pour le financement du bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) de l'établissement, bilan indispensable dans le cadre de notre schéma directeur DD&RSE 2024.
- Pour la poursuite du plan de végétalisation des toits-terrasses, la généralisation d'un dispositif de récupération des eaux pluviales et l'installation de panneaux photovoltaïques sur les toits-terrasses et parkings des sites de Nanterre et Ville d'Avray. Les objectifs recherchés sont la réduction de la consommation énergétique, l'augmentation de la part des énergies renouvelables et donc la réduction des émissions des GES et la et la réutilisation des eaux pluviales pour l'arrosage et le nettoyage des espaces extérieurs.

A noter : sur cette même thématique, dans l'objectif 1, création d'un DU transdisciplinaire « transition écologique » et d'un enseignement transversal TEDS à destination de l'ensemble des inscrits en L1 ; dans l'objectif 5, demande pour un emploi contractuel de suivi du SPSI et plan de responsabilité.

## Politiques ministérielles

### Bien-être et réussite des étudiants

#### Objectif 4 : Faire de nos étudiantes et étudiants des acteurs de l'innovation sociale

Dans le cadre de l'appel ExcellenceS France 2030, le programme UNISSON permet à l'établissement de mettre en œuvre une politique forte en matière de bien-être et de réussite des étudiants et d'innovation sociale. Faire des étudiants des acteurs équipés pour le monde de demain est au cœur du projet UNISSON, il se déploie sur l'ensemble de la vie étudiante : de l'arrivée à l'université à l'orientation professionnelle, de la vie sportive, culturelle et associative à l'accompagnement social renforcé, y compris en termes d'accès aux soins. L'organisation d'UNISSON reflètera ainsi trois périodes clés de la vie des étudiants : arriver à l'UPN (1), y être étudiant (2) et se préparer à quitter l'UPN (3). Pour chacune, UNISSON renforcera les actions en place et mettra en œuvre des initiatives nouvelles : informer et guider les futurs étudiants, faciliter les premiers pas des étudiants à l'UPN et renforcer le soutien par les pairs (période clé 1) ; améliorer l'expérience étudiante de la vie de campus, numériser les processus administratifs, améliorer le bien-être et internationaliser l'expérience des étudiants (période clé 2) ; préparer les étudiants à la vie de demain et faciliter leur professionnalisation (période clé 3).

UNISSON permettra de créer trois structures pour transformer et améliorer l'organisation générale de l'université. Le CECOVE (Centre de Coordination de la Vie Étudiante) coordonnera la mise en œuvre d'UNISSON et conduira la rédaction du Schéma directeur de la vie étudiante. La Maison de l'international coordonnera l'internationalisation de la vie étudiante. Le pôle recherche et innovation (SPI), créé au sein de la Direction de la recherche, développera les collaborations entre chercheurs, étudiants et partenaires extérieurs, et rendra le potentiel de recherche et innovation de l'UPN plus accessible aux acteurs publics et privés. Le renforcement des partenariats de l'établissement et son ancrage territorial au bénéfice des étudiantes et étudiants est en effet une dimension majeure du programme, en atteste la liste des partenaires : CNRS, CROUS, CCI 92, CMA, Ville de Nanterre, POLD, CD 92, Préfecture 92, CPAM 92, Croix Rouge Française, MGEN, Centre Pompidou.

Etant donné les moyens obtenus pour le programme UNISSON (14 millions d'euros sur 7 ans), nous ne formulons pas de demande de moyens sur cette thématique dans le cadre du COMP 2024. La temporalité du programme UNISSON l'explique et le justifie : lancé en janvier 2024, le programme se poursuivra jusqu'à 2030. N'ayant pas obtenu la totalité des moyens demandés pour UNISSON, il relèvera du COMP 27-29 d'inclure, ou pas, des demandes de moyens sur ce domaine, mais seulement sur la base de l'évaluation du programme prévue à trois ans. Les jalons et indicateurs mentionnés ci-après sont certains de ceux du programme UNISSON, ajustés au calendrier des trois années du COMP.

**Objectif 5 : Passer un palier d'organisation de la gestion pour servir le développement stratégique en associant, innovation sociale réelle, les acteurs opérationnels à la cohérence transversale**

Dans la suite logique de notre dialogue 2023, mais aussi dans celle du dernier rapport du HCERES sur l'établissement, nous confirmons le besoin de renforcer nos capacités en termes de gestion et de pilotage. C'est ce à quoi nous travaillons depuis trois ans, avec des avancées très nettes, notamment par le renforcement de notre cellule d'aide au pilotage. Une étape a été franchie, et nombre de données ont été consolidées et diffusées en interne qui permettent à l'établissement et aux composantes de mieux se situer dans leur environnement.

Nous devons à présent soutenir le développement stratégique des activités de l'établissement en mobilisant au mieux nos ressources : opérer le meilleur usage des ressources disponibles à l'échelle de l'établissement, formuler par métiers et missions des trajectoires d'optimisation de l'organisation et d'offre de services répondant mieux aux besoins actuels et futurs des activités, amener les personnels de l'université qui réalisent l'activité et mettent en œuvre les évolutions administratives à contribuer à leur pertinence. Pour ce faire, nous nous donnons trois objectifs dans le cadre du COMP :

- Acquérir une meilleure compréhension de nos consommations de ressources (emplois, masse salariale, crédits d'Etat, ressources propres, locaux) et de leurs rythmes, freins, marges générées, puis les rapporter aux enjeux de développement des activités de formation et recherche pour les différentes parties prenantes, composantes et établissement, pour améliorer notre agilité de programmations et révisions. Cet exercice réclame de vérifier la cohérence entre des actes de gestion élémentaires responsables — et non seulement réglementairement satisfaisants — et les questions stratégiques pour l'université. Ce type d'analyse « stratégique » de la gestion n'a pu être soutenu par des équipes administratives marquées depuis des années par un sous-encadrement et une forte mobilité de cadres et qui ont longtemps sacrifié le pilotage par métier. Aujourd'hui, largement engagé en formation ce travail est aussi indispensable en recherche, pour stabiliser la responsabilité de l'accompagnement des équipes.
- Inscrire les domaines professionnels dans une démarche de schéma directeur : Vie étudiante, DD&RSE, Numérique et RH seront lancés en 2024. Mener en même temps ces démarches garantira la bonne articulation de chaque schéma directeur avec les autres. Chaque domaine sera ainsi placé dans une trajectoire qui aborde ses responsabilités dans leur globalité au service du développement stratégique de l'établissement. Le projet d'installation d'un IRA sur le campus sera intégré à la réflexion.
- Ces différents chantiers donnant lieu à dispositifs d'élaboration et de suivi, comités multiples dont les membres n'ont pas la capacité d'exercer une vigilance suffisante, il sera instauré, point d'innovation sociale administrative, un lieu non décisionnaire d'évocation des choix envisagés, séminaire semestriel auquel participeront de futurs utilisateurs de ces éventuelles décisions sur différents domaines. Ce lieu de parole entendue nourrira de ses points de vigilance les comités usuels. Facteur de participation, il réclamera une préparation importante de chacun des porteurs de thèmes et de l'organisation transversale — DGS — et une révision rigoureuse des options et arguments.

La signature distinctive de l'Université Paris Nanterre, l'innovation sociale, irrigue l'ensemble des champs d'activité de l'établissement. Elle est le reflet d'une forte ambition, en pleine cohérence avec une stratégie déjà engagée lors de la rédaction du contrat de site en 2020. Il s'agit bien de devenir une référence en la matière, sur la base d'une feuille de route portée dans le cadre du présent COMP et dans chacune de ses rubriques.

Cette signature est englobante, elle permet d'affirmer les missions de responsabilité sociétale, de promotion sociale et de transformation et de positionner l'établissement, du territoire local jusqu'à l'international, au service de la société grâce à l'innovation. Elle implique l'innovation pédagogique en matière de formation, notamment par la mobilisation des outils numériques mis au service de la réussite étudiante, et une orientation en matière de recherche portée au plus haut niveau. Elle doit aussi conduire à la mise en œuvre d'un mode de pilotage et d'un modèle économique tout à la fois efficaces, humanistes et porteurs de l'ambition de l'établissement. Enfin, elle implique une politique RH ambitieuse, visant à l'amélioration des conditions d'exercice des métiers de l'enseignement supérieur. En ce domaine, le processus engagé en 2023 de labellisation HRS4R est un élément majeur : quoi que conçu d'abord pour le champ de la recherche, le choix a été fait d'en faire un engagement global de l'établissement.

Ces ambitions induisent, pour être réalistes, de proposer des manières d'étudier et de travailler nouvelles, il s'agit d'y adapter les environnements de travail et d'anticiper des transformations à venir. On sait que celles-ci sont liées à la fois à l'aménagement physique des lieux d'étude et de travail et à leur connectivité. C'est une double dimension des évolutions sociétales en cours que de rendre nécessaire simultanément des adaptations matérielles des lieux et le développement de lieux virtuels (lieux de co-working, de convivialité et d'interaction, *learning spaces*, espaces transitionnels, salles COIL— *Collaborative Online International Learning*). Ceci est en lien direct avec l'internationalisation des formations et de la recherche (et par voie de conséquence de l'administration et des métiers d'appui à ces deux missions « cœur de métier »), mais d'une internationalisation soucieuse des contraintes nouvelles liées à la crise écologique contemporaine.

Développer l'innovation sociale suppose donc de proposer aussi bien aux étudiantes et étudiants qu'aux personnels (qu'ils soient enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ou BIATSS) et à nos partenaires, des environnements permettant de nouvelles manières de travailler afin de développer des compétences adaptées aux outils de demain, au travail collaboratif avec le numérique et à la mise en pratique d'activités mobilisant des *soft skills* (en cohérence avec le NCU So Skilled), y compris à l'international (en s'appuyant sur la Maison de l'international créée grâce aux moyens du programme UNISSON). Il est indispensable pour ce faire de moderniser et connecter mieux les espaces. L'Alliance européenne EDUC, élargie en 2023, contribue directement à cette stratégie, c'est sa vocation puisqu'elle repose sur la construction d'un Campus Virtuel. Ceci est complété par l'appui à l'internationalisation de nos formations et notre politique des langues centrée sur le plurilinguisme. Les innovations pédagogiques expérimentées dans le contexte d'EDUC seront élargies : Paris Nanterre, déjà acteur fort de la formation à distance, a l'ambition de le devenir aussi à l'échelle l'internationale, notamment sur les pédagogies de collaboration internationale virtuelle.

Nous demandons donc des moyens pour : équiper pour l'EAD et le COIL de nouvelles salles de l'établissement ; améliorer la connectivité pour déployer les nouvelles manières de travailler au bénéfice des personnels grâce à la VDI ; recruter un ingénieur pédagogique et un personnel administratif pour la Maison de l'International (en complément de l'emploi créé grâce au programme UNISSON).

Moderniser favorisera aussi la valorisation de nos sites, offrant aussi à nos personnels et à nos partenaires des lieux adaptés à l'organisation d'événements scientifiques ou grand public (notamment en lien avec le label SAPS). Un exemple de succès d'aménagement de lieux, dans le bâtiment de la bibliothèque universitaire, est le Pixel dont le succès auprès des étudiants est avéré ; l'aménagement futur d'une autre aile du même bâtiment se fera selon une logique similaire de convivialité, de connectivité et co-working tant en recherche qu'en formation et en accès documentaire (financement CPER).



Fait à Paris, le 21 octobre 2024

Document approuvé par les membres du conseil d'administration le 21 octobre 2024.

**Le Ministre de l'enseignement supérieur  
et de la recherche**

**Patrick HETZEL**

**La Présidente de  
l'Université Paris  
Nanterre**



**Caroline ROLLAND-DIAMOND**